

Evaluer l'utilité sociale de L'Arche

Elena Lasida

INTRODUCTION : ORIGINE ET MISE EN PLACE DU PROJET

Evaluer l'utilité sociale de L'Arche peut apparaître comme un contresens : Tout d'abord pour évaluer, il faut pouvoir mesurer. Or L'Arche, c'est plutôt de l'ordre de la dé-mesure. D'autre part, l'utilité suppose qu'on serve à quelque chose. Or L'Arche prend place auprès de l'inutile. Enfin, le social renvoie à l'idée de faire société. Or L'Arche s'occupe de ce qui est à la marge de la société. Evaluer l'utilité sociale de L'Arche semble donc un projet voué à l'échec.

Et pourtant nous nous sommes embarqués dans cette aventure, peut-être parce que nous croyons qu'il y a toujours de la place pour l'émergence du radicalement nouveau même dans un monde où tout semble prévisible et contrôlable, et que la nouveauté radicale émerge toujours en dehors de la norme.

Ce projet est né d'une série de rencontres "improbables". Tout a commencé avec une sollicitation d'intervention sur le développement durable à l'assemblée générale de L'Arche en France en 2008. Cela m'a permis de découvrir un document élaboré par L'Arche en France, intitulé « Essai d'anthropologie » et qui m'a donné des mots nouveaux pour dire le développement durable comme une manière nouvelle de penser la vie en commun plutôt que comme une question seulement d'ordre écologique. Ensuite, il y a eu en 2009 le colloque sur « Fragilités interdites » à Toulouse qui m'a poussée à penser la fragilité au cœur même de l'économie. Et la même année, l'intervention toujours sur le développement durable, lors de la célébration du 45^{ème} anniversaire de L'Arche, intervention qui fut préparée conjointement avec un groupe de personnes en situation de handicap mental. Cette expérience fut très révélatrice pour moi, autant au niveau de la forme que du fond, d'une manière nouvelle de penser la durabilité du vivre-ensemble. Enfin, il y a eu en 2011 une sollicitation d'intervention dans une rencontre de L'Arche Internationale à Cracovie sur la manière d'envisager le développement de l'association. Et une fois encore, ce fut toute ma pensée sur le développement qui s'est vue provoquée et enrichie par le fait de l'associer à une réalité bien différente de celle qui constitue habituellement mon domaine de référence.

Il s'agit donc d'une série de rencontres improbables, car mon travail habituel en tant qu'économiste s'inscrit en lien avec des activités économiques où l'utilité et la productivité sont des objectifs poursuivis et mesurables. Ce n'est pas du tout le cas de L'Arche. Et si j'ai accepté ces invitations successives à plonger à partir de mon travail sur la réalité de L'Arche, c'est probablement parce que, de manière sûrement intuitive et imprécise, je trouvais dans L'Arche quelque chose qui me permettait de rendre compte de ce que je cherche à mettre en valeur à l'intérieur même de l'économie et qui échappe aux conceptions classiques d'utilité, de valeur et de productivité.

Suite à cette série de rencontres improbables, est née l'idée de ce projet d'évaluation d'utilité sociale de L'Arche. Le paradoxe touchait ainsi son expression maximale : je trouvais à L'Arche quelques mots et illustrations pour dire autrement ce que je sentais être au cœur même de l'activité économique et du développement durable, et L'Arche me demandait de l'aider à trouver des mots pour « se » dire et dire son utilité à la société.

Il y a sans doute déjà dans cette « origine » quelque chose d'essentiel qui est dit sur l'utilité sociale en général : elle ne peut pas être appréhendée de manière ponctuelle par l'application immédiate d'une méthode particulière sur une réalité donnée. L'utilité sociale se manifeste et se dit dans la durée, à travers la rencontre des gens internes et des gens externes à la

structure. Elle est par définition quelque chose d'insaisissable, voire d'invisible. Rendre compte de ce qu'on ne peut pas saisir et donner à voir ce qui n'est pas visible, demande du temps pour tâtonner et pour faire « frotter » l'intérieur avec l'extérieur de l'organisation. Ce constat rejoint celui de toutes les expériences d'évaluation d'utilité sociale, y compris de celles qui emploient des méthodes très modélisées comme le SROI, et qui affirment que dans une démarche d'évaluation, c'est finalement le processus qui compte plus que le résultat final. A L'Arche, le processus prend également son temps, mais ce temps déjà long d'élaboration d'une méthode adaptée à la structure, est encore augmenté par le temps préalable au démarrage du processus, qui sans le savoir, préparait la mise en place de ce travail. On ne connaît pas encore le résultat final de ce processus mais je peux dire d'ores et déjà que le travail conjoint entre un acteur extérieur et des acteurs internes à la structure dont on veut évaluer l'utilité sociale, nécessite du temps pour se « frotter », pour se laisser mutuellement surprendre, pour créer de la confiance réciproque, afin d'arriver à élaborer vraiment ensemble. L'évaluation de l'utilité sociale n'est pas le travail d'un expert qui observe et fait un audit de la structure, mais elle est un travail d'élaboration collective entre des gens externes et des gens internes à la structure. Et pour élaborer ensemble, il faut avant tout le temps de se connaître. Bref, rentrer dans une procédure d'évaluation de l'utilité sociale suppose avant tout de faire place à l'inutile.

Le processus d'élaboration collective nécessite des conditions pour se réaliser. Dans le cadre de L'Arche, les conditions qui ont rendu possible la mise en place de la démarche ont été les suivantes :

- Un binôme constitué d'une personne externe et d'une personne interne à la structure, ce qui m'a emmenée à travailler avec Pierre Jacquand, responsable régional de L'Arche en France. Ceci suppose un engagement important de la part de la structure qui met à disposition partielle du projet, une personne interne. Ceci suppose également que les deux personnes soient disponibles et aient du goût à travailler ensemble et avec d'autres.
- un financement, fourni dans le cas présent par la Fondation Les amis de L'Arche et par l'Institut de France via la Fondation Caritas.
- Un comité de suivi du projet, composé de personnes associées à L'Arche et à l'Institut Catholique de Paris (ICP) : Stéphan Posner (Directeur de L'Arche France), Françoise Laroudie (Secrétaire Générale de L'Arche en France), Bruno Gsell (Responsable Ressources Humaines de L'Arche en France), Sophie Baché Cougnon (Responsable Développement de L'Arche Internationale), Dominique Balmay (ancien administrateur de L'Arche France, Président de l'UNIOPSS), Julien Kleszczowski (doctorant faisant sa thèse sur l'utilité sociale des Apprentis d'Auteuil), Sixtine Wallaert (diplômée du Master « Economie solidaire et logique du marché » de l'ICP, ayant fait son mémoire sur l'évaluation de l'utilité sociale des fondations, actuellement en coopération au Congo), Pierre Jacquand et moi même. Le comité a intégré plus récemment Laurence Lamy (responsable de la région Rhône Alpes Bourgogne de L'Arche France).
- Au niveau de l'ICP, ce projet s'inscrit à l'intérieur du Master « Economie solidaire et logiques de marché » qui développe la réflexion sur l'évaluation de l'utilité sociale et qui a organisé en 2012 un colloque sur la thématique visant à réunir les différents acteurs et confronter les différentes pratiques et méthodes aujourd'hui appliquées. Dans la suite de ce colloque, un groupe de recherche a été mis en place, qui fonctionne comme laboratoire d'idées pouvant nourrir le travail d'évaluation d'utilité sociale.

Ces conditions mettent bien en évidence la dimension « collective » de la démarche d'évaluation d'utilité sociale et les différents espaces de « frottement » entre le niveau interne et externe de l'institution. Ces conditions disent quelque chose d'inhérent à l'utilité sociale : elle est toujours le résultat d'une observation collective et d'un travail fait à la frontière entre l'institution et la société.

Une première étape du processus a été la révision de différentes méthodes existantes pour évaluer l'utilité sociale. A partir de cet état de l'art et en vue d'élaborer une méthode adaptée à L'Arche, un long travail d'identification de sa spécificité a été réalisé. L'ambition était de décrire l'anthropologie sociale de L'Arche à partir de laquelle évaluer son impact sur la société. Le but de ce document est de rendre compte de la réflexion réalisée dans cette visée. Sans avoir la prétention de constituer un essai achevé sur la question, nous pensons que

l'avancée de la réflexion réalisée avec Pierre Jacquand, enrichie et interrogée en permanence par le comité de suivi, nourrie des rencontres avec des acteurs et des communautés de L'Arche (Jean Vanier, la directrice de L'Arche à Trosly, le Conseil communautaire de L'Arche Paris, et une journée avec des personnes accueillies, des volontaires et des bénévoles de L'Arche Le Levain) et soumise plus largement à des membres de différentes communautés de L'Arche ainsi qu'à certaines personnes extérieures lors d'un rassemblement à Lille en mai 2013, mérite d'être reprise et synthétisée pour définir la suite du processus. C'est le but de ce document.

Nous avons organisé le document autour des trois points suivants :

- 1 – Comment définir l'utilité sociale ?
- 2 – Les piliers de L'Arche à partir desquels évaluer l'utilité sociale
- 3 – Elaboration de la méthode d'évaluation

1 – COMMENT DEFINIR L'UTILITE SOCIALE ?

L'utilité sociale constitue un trait d'identification essentiel des structures qui font partie de l'économie sociale et solidaire (ESS). Dans la loi-cadre de l'ESS votée en juillet 2014, l'utilité sociale apparaît d'ailleurs clairement comme un critère central de définition du secteur. Le rapport sur l'évaluation de l'utilité sociale demandé par le Ministre de l'Economie sociale et solidaire témoigne également de son importance. Or, il existe aujourd'hui une très grande diversité d'approches sur l'utilité sociale et sur les méthodes pour l'évaluer.

Sans prétendre faire ici une synthèse complète sur la question, nous allons essayer de préciser le périmètre conceptuel dans lequel s'inscrit notre étude. Pour ce faire, nous commençons par évoquer le débat associé à chacun des trois termes de l'expression : évaluer – utilité – social. Nous distinguons ensuite trois approches différentes de l'utilité sociale. Nous finissons par identifier trois démarches méthodologiques possibles. Enfin, au terme de cette analyse, nous précisons la posture choisie en vue de l'évaluation de l'utilité sociale de L'Arche.

1.1– Trois termes en débat

Considérons d'abord le terme « évaluer ». A ce propos, deux distinctions sont intéressantes à faire. D'une part, on associe habituellement l'idée d'évaluer à celle de contrôler et de vérifier. Or, évaluer c'est donner de la valeur. En ce sens, il ne s'agit pas tellement de vérifier si l'objectif attendu a été atteint mais plutôt d'identifier, dans ce qui s'est produit, ce qui est source de valeur. L'évaluation devient ainsi un processus d'apprentissage (on apprend de l'expérience, on en tire des enseignements) plutôt qu'un audit de l'activité réalisée.

D'autre part, l'évaluation renvoie à l'idée de mesure. Pour mesurer, il faut des indicateurs. On peut distinguer en ce sens deux types d'indicateurs et donc de mesure. Les indicateurs quantitatifs vont traduire le résultat de l'évaluation en chiffres. L'avantage de l'expression chiffrée est l'objectivation du résultat et la possibilité de le comparer avec des structures similaires ainsi que de déterminer son évolution dans le temps. Or, tout n'est pas quantifiable. Il peut y avoir des indicateurs qualitatifs qui vont prendre des formes non chiffrées : des récits, des appréciations, des images, etc. Si l'indicateur quantitatif permet de rendre des comptes, l'indicateur qualitatif permet de rendre compte.

Deuxièmement, il y a le terme « utilité ». Déterminer l'utilité d'une activité signifie de dire en quoi elle est utile, à quoi elle sert. En économie, l'utilité est naturellement associée à la rentabilité financière. Le profit ou le bénéfice produit par l'activité vont ainsi être exprimés en termes monétaires. Or, l'efficacité ou la valeur produite par une activité peut être d'une autre nature que monétaire. C'est ainsi que dans le cadre des activités commerciales, on va utiliser plutôt le terme d'« impact » que celui d'utilité quand il s'agit d'identifier un effet de nature non monétaire. On peut ensuite accorder à cet impact une valeur monétaire, mais l'appellation d'impact désigne en général un résultat qui est d'une autre nature que celui du résultat financier, un résultat par ailleurs qui va se différencier de la finalité commerciale associée à l'activité économique. Par contre, dans le cas des activités non commerciales, on

utilise plus facilement le terme d'utilité pour désigner un effet produit qui n'est pas de nature financière. C'est logique car dans le cas d'une activité sociale, sa finalité, et donc son utilité, sont de nature non monétaire. Or, ce qui va caractériser autant la notion d'« utilité sociale » que celle d'« impact social » c'est que l'effet identifié ne se limite pas à l'objectif attendu ou recherché par l'activité et concerne toutes les parties prenantes et pas seulement ses bénéficiaires directs.

Enfin, le terme « social » peut aussi renvoyer à des significations différentes. Habituellement, le social est réduit aux besoins sociaux : la nourriture, le logement, l'éducation, la santé, etc. En ce sens, l'utilité sociale sera associée au degré de satisfaction de ces besoins. Mais une autre approche du social est possible : celle qui fait référence à la vie en société et au lien social. Pour identifier cette autre dimension du social on utilise souvent le terme de « sociétal ». L'utilité sociale dans cette deuxième approche vise ainsi la qualité du lien tissé, la dimension relationnelle de la vie, la cohésion au niveau du vivre-ensemble.

Par rapport à ces trois distinctions conceptuelles, l'étude d'évaluation de l'utilité sociale de L'Arche que nous envisageons, se situe clairement dans une démarche qui cherche :

- à rendre compte plutôt qu'à rendre des comptes
- à identifier surtout des effets inattendus qui ne se limitent pas à ses bénéficiaires directs
- et qui concernent la dimension sociétale plutôt que la satisfaction des besoins sociaux.

1.2- Trois approches de l'utilité sociale

Nous distinguons trois approches différentes de l'utilité sociale qui répondent à trois finalités différentes : l'approche fiscaliste, l'approche socio-économique et l'approche de la loi-cadre de l'ESS.

L'approche fiscaliste

La notion d'utilité sociale est apparue en France dans les années 70 pour désigner la spécificité des associations par rapport à des organisations lucratives afin de justifier un traitement fiscal avantageux. Deux instructions fiscales en 1998 et en 1999 vont fixer les conditions d'exonération des associations exerçant une activité commerciale.

La première condition nécessaire est la gestion désintéressée. La seconde est, soit l'absence de concurrence avec les entreprises du secteur lucratif, soit, à défaut, la preuve d'exercer une activité dans des conditions différentes de celles des concurrents potentiels du secteur lucratif, suivant « la règle des 4 P » :

- Produit : l'activité doit satisfaire un besoin non pris en compte par le marché, faute de rentabilité financière (par exemple, les services publics)
- Public : elle doit bénéficier à des personnes exclues du marché
- Prix : le prix appliqué doit être plus bas que celui pratiqué par le secteur lucratif
- Publicité : l'activité ne doit pas faire l'objet de publicité commerciale.

Au niveau fiscal, une autre notion proche de celle d'utilité sociale a été définie : celle d'« utilité publique ». Or, les critères d'identification sont d'ordre plus institutionnel et organisationnel (nombre minimum d'adhérents, montant minimum de ressources, statut juridique.). Ainsi, une organisation reconnue d'utilité publique peut également bénéficier d'avantages fiscaux particuliers.

L'approche socio-économique

Au-delà de la conception fiscaliste, l'utilité sociale commence à être investiguée, en particulier par les chercheurs, issus de la sociologie économique. Un auteur qui fait autorité dans la matière est Jacques Gadrey. Il associe l'utilité sociale à la création d'une valeur sociétale, qui contribue à des objectifs collectifs ou sociétaux dont les principaux sont les suivants :

- la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits,
- la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et la sociabilité,
- l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie).

Cette approche est attentive à l'impact de l'activité sur la société et à son développement intégral plutôt qu'aux conditions d'exercice de l'activité ou de fonctionnement de l'organisation. Ce sera cette même approche qui sera retenue pour définir l'utilité sociale dans la loi-cadre de l'ESS (Economie sociale et solidaire).

La définition de la loi-cadre de l'ESS

Dans la Loi-Cadre de l'ESS adoptée par le Sénat le 31/7/2014, la recherche d'une utilité sociale apparaît comme le critère déterminant pour juger de l'appartenance d'une structure au secteur de l'ESS, et lui permettre ainsi de bénéficier des avantages fiscaux et des sources de financement dédiées au secteur. Dans l'article 2 de la Loi, trois critères sont donnés pour définir l'utilité sociale :

1. Apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité, soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins d'accompagnement social ou médico-social.
2. Avoir pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social, à la lutte contre les exclusions et inégalités sanitaires, sociales et économiques, ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale.
3. Concourir au développement durable

Le premier critère associe l'utilité sociale à la notion plus réductrice « du social », définie en termes de besoins sociaux, et plus particulièrement de besoins médico-sociaux. En revanche, les deuxième et troisième critères ouvrent la notion d'utilité sociale à la dimension sociétale définie en termes d'inégalités, de cohésion territoriale et de développement durable. Ces deux critères rapprochent la notion d'utilité sociale de celle donnée par Jean Gadrey.

Par rapport à l'étude visée pour L'Arche, nous nous situons également au niveau de l'approche socio-économique de l'utilité sociale et plus particulièrement des deux derniers critères de la loi-cadre de l'ESS. Le premier critère rejoint lui la finalité première de L'Arche, celle d'accueillir des personnes en situation de fragilité à cause de leur handicap mental. Faire l'évaluation de l'utilité sociale par rapport à ce premier critère reviendrait à faire une étude qualité du service rendu par l'association. L'Arche réalise déjà ce type d'étude. En termes d'évaluation de son utilité sociale, nous décidons donc de retenir comme champ d'étude l'impact de L'Arche sur la société et le vivre-ensemble plutôt que sur les seuls bénéficiaires directs de l'organisation.

1.3– Trois visées méthodologiques

Sans prétendre faire l'inventaire des méthodes existantes pour évaluer l'utilité sociale d'une organisation, nous distinguons trois types d'approche qui permettent de mieux situer celle que nous visons à L'Arche. Ces trois démarches sont différenciées en fonction de la motivation qui se trouve à l'origine d'une telle étude dans une structure. Elles correspondent en partie aux trois types d'utilisation des mesures de l'utilité sociale indiqués par Philippe Frémeaux dans son rapport de 2013 au Ministre délégué en charge de l'Economie sociale et solidaire et de la Consommation, Benoît Hamon.

Régulation interne

L'évaluation de l'utilité sociale peut chercher en priorité à consolider le projet interne de la structure et sa cohérence globale. L'accent est alors mis sur les démarches de progrès, sur l'auto-évaluation et sur la réflexivité vis-à-vis du projet et de la mission de l'organisation. On se rapproche ainsi d'une évaluation du projet associatif, de sa mise en application et de son appropriation par les acteurs de la structure. C'est la régulation interne qui est ici privilégiée.

Rendre des comptes

L'évaluation de l'utilité sociale constitue avant tout une manière de rendre des comptes à ses financeurs : donateurs privés, financeurs publics. Elle sert ainsi à justifier le bon usage du financement reçu en montrant l'impact social de l'activité sur toutes les parties prenantes, mais tout particulièrement sur les bénéficiaires visés. On se rapproche ici d'une étude qualitative de l'activité qui vise à montrer que l'objectif social poursuivi est bien atteint.

Etude identité

L'évaluation de l'utilité sociale est prioritairement orientée vers l'extérieur, mais pas exclusivement vers les financeurs. Elle cherche à dire d'une manière nouvelle l'identité de la structure, sa cohérence interne, ses fondements. Le destinataire final est la société mais dans la mesure où l'objet est centré sur l'identité du projet plutôt que sur son fonctionnement, la démarche va renforcer nécessairement la cohésion interne car elle implique l'ensemble des parties prenantes.

L'évaluation de l'utilité sociale que nous envisageons à L'Arche s'inscrit bien dans cette dernière modalité : elle a pour objet de se donner en interne des mots nouveaux pour « se dire » à l'extérieur.

2 - LES PILIERS DE L'ARCHE A PARTIR DESQUELS EVALUER L'UTILITE SOCIALE

L'Arche est-elle utile à la société ? Et si oui, en quoi l'est-elle ?

On pourrait dire que du moment que L'Arche accueille des personnes qui à cause de leur handicap ne peuvent ni vivre ni travailler comme la plupart des autres citoyens, elle rend service à la société. De ce fait, compter le nombre de personnes accueillies et évaluer la qualité du service rendu, reviendrait à dire et à mesurer son utilité sociale. Il s'agit d'une approche réductrice et réparatrice de l'utilité sociale. Réductrice car l'utilité est pensée uniquement en termes de service rendu et de finalité accomplie, et le social réduit à la prise en charge de besoins particuliers. Réparatrice car il s'agit de s'occuper d'une défaillance humaine qui ne trouve pas de place dans la société. On sépare la différence de l'ensemble, en lui accordant une attention particulière et on permet ainsi à l'ensemble de fonctionner « normalement ». Ce n'est pas l'approche que nous avons retenue.

Partant de la conviction que le projet de L'Arche, par sa manière propre de faire, disait et apportait quelque chose d'original à la construction de la société et à la conception du vivre ensemble, un long travail de réflexion a été fait pour identifier et nommer cette « originalité ». Ce que je livre ci-dessous, est le résultat de cette réflexion collective, dite avec mes mots. Il s'agit du résultat d'un véritable travail d'élaboration collective dont je rends compte avec un vocabulaire, une grammaire et une logique qui sont les miennes. La réflexion et la production sont collectives, la mise en forme est personnelle. Même si j'emprunte des mots aux différents membres du groupe, je prends ici la liberté de les articuler à ma manière.

Je commencerai par relever trois concepts qui renvoient à des expériences que nous faisons dans toute relation humaine et qui sont habituellement conçues de manière négative : la tension, la fragilité et la seule présence. Je crois que l'originalité de L'Arche passe par l'inversion qu'elle opère dans l'appréhension de ces trois expériences et par l'approche positive qu'elle en propose. L'utilité de L'Arche apparaîtra ainsi associée à une inversion, voire une transgression, de trois expériences humaines. Cette première réflexion apportera ainsi des éléments pour penser l'utilité sociale au **niveau anthropologique**.

Ensuite, je présenterai les quatre « piliers » que nous avons ensemble dégagés comme pouvant identifier la spécificité de L'Arche : un pilier transversal (la fragilité au centre du vivre ensemble) et trois piliers particuliers (une logique communautaire de l'exercice du pouvoir), une approche originale des compétences, une expérience humaine de la transcendance).

L'inversion relevée dans la première partie est directement liée à l'identification du pilier transversal. Les trois piliers particuliers renvoient à trois dimensions du projet de L'Arche qui prennent des formes singulières et qui disent de ce fait quelque chose de spécifique sur la manière de penser la vie en société. L'utilité de L'Arche prend ici une **dimension politique** car associée à la manière d'organiser et d'animer la vie collective.

Enfin, je vais associer les particularités politiques ou sociétales de L'Arche à différentes sources de valeur. C'est la nature même de l'utilité qui se voit ainsi interrogée et enrichie par la valorisation de dimensions de la vie individuelle, relationnelle et collective, auxquelles on n'attribue habituellement pas de valeur. L'utilité de L'Arche acquiert ainsi une **dimension ontologique** car existentielle : elle dit ce qui donne de la valeur à une vie humaine.

2.1 – Utilité au niveau anthropologique : inversion de trois expériences humaines

Trois expériences humaines prennent une connotation particulière dans le projet de L'Arche : la tension, la fragilité et la « seule présence ». Ces trois notions renvoient habituellement à des représentations négatives. La tension est associée au conflit et de ce fait à la rupture possible et au manque d'harmonie. La fragilité est considérée comme une faiblesse et de ce fait liée à une position d'infériorité et de dépendance. La « seule présence » – une présence sans parole et sans action – est jugée dans le meilleur des cas, insuffisante et en général inefficace et inutile.

L'Arche opère une inversion dans le vécu et dans l'appréciation de ces trois expériences et propose une approche positive de la tension, de la fragilité et de la présence. On pourrait presque parler de transgression, car le bien-être individuel et social sont naturellement associés à l'absence de tension et de fragilité ainsi qu'à la capacité de faire et d'être reconnu comme utile. Et L'Arche fait vivre l'expérience inverse : celle de la tension, de la fragilité et de la seule présence comme sources de vie. L'utilité de L'Arche serait ainsi associée à une sorte de transgression sociale rendue possible par ce qui est en soi considéré comme une transgression biologique, le handicap mental.

L'approche positive de la tension

Très vite, dans le cadre de notre réflexion collective, nous avons nommé l'expérience de la tension comme faisant partie de la spécificité de L'Arche et nous avons également utilisé le terme de « polarités » c'est-à-dire de « pôles opposés » qui illustrent cette tension et se trouvent réunis au cœur du projet de L'Arche. Nous avons ainsi identifié et analysé toute une série de polarités vécues au sein de l'organisation. J'en évoque trois qui sont revenues souvent dans nos échanges :

- *entre accueillant et accueilli* : la personne avec handicap est normalement associée au statut de « personne accueillie », car elle est le « bénéficiaire » de la structure, et pourtant elle se sent également « accueillant » en ce sens que c'est elle qui reste toujours dans la communauté et qui accueille chaque année de nouveaux volontaires. Les personnes avec un handicap participent ainsi au processus de maturation des jeunes qui viennent passer un temps dans la communauté. Elles favorisent la résilience que cette expérience peut provoquer chez certains jeunes qui sont parfois en situation de difficulté personnelle, sociale ou familiale. On est donc à la fois accueilli et accueillant.

- *entre ami et professionnel* : la vie en communauté crée des relations d'amitié entre les personnes avec un handicap, les assistants et les volontaires. C'est comme une grande famille. Et en même temps, les assistants et les volontaires réalisent auprès des personnes avec un handicap, un service important d'aide et de suivi qui relève de la compétence technique et professionnelle. Cette polarité peut se traduire également en termes d'*appartenance et de fonction* ainsi que de *savoir-être et de savoir-faire*.

- entre *processus et résultat* : beaucoup de décisions importantes autant au niveau communautaire que régional ou national sont soumises à un processus de discernement individuel et collectif qui demande beaucoup de temps et d'énergie. Mais cette démarche peut rentrer en tension avec l'urgence ressentie dans certaines situations. Par ailleurs, si le processus permet à tous ceux qu'y participent de s'approprier la décision prise, ce n'est pas le cas, pour ceux qui arriveront plus tard dans la structure et qui seront soumis à ces décisions collectives.

Ces polarités sont toujours source de tension, mais ce qui apparaît très clairement dans l'analyse de chacune d'elles, c'est que la tension entre les deux pôles est source de vie car elle permet de rester « en mouvement ». Trancher entre les deux pôles serait sans doute source de stabilité, mais également de rigidité et de paralysie. L'Arche s'identifie bien dans cet équilibre toujours provisoire de la bicyclette qui est seulement stable quand on pédale et qu'elle est en mouvement. La tension n'est donc pas vécue comme un mal à supprimer mais comme une source pour avancer. Evidemment, l'équilibre est toujours instable et la tension toujours inconfortable, mais c'est le mouvement permanent qui évite l'illusion de croire qu'on peut trouver la bonne pratique ou la bonne manière de faire, une fois pour toutes. C'est dans la mise en marche permanente plutôt que dans l'obtention d'un résultat précis que réside l'identité de L'Arche. Et il n'y a pas de marche possible sans la tension qui met en mouvement : on a toujours besoin d'un pied en l'air et de l'autre appuyé pour avancer sans tomber. Mais ceci suppose d'accepter en permanence le risque de la chute et de la rupture.

L'approche positive de la fragilité

Le terme de fragilité est très présent dans le vocabulaire de L'Arche et c'est celui qui a été utilisé, comme nous le verrons plus loin, pour nommer le pilier socle de la structure. La notion de fragilité, ainsi que celle de vulnérabilité, sont aujourd'hui très utilisées notamment dans toute la littérature sur le « care ». Pourtant, je pense que L'Arche donne à ce terme une connotation particulière.

Quand on parle de fragilité, on fait généralement référence à un manque à combler, à une défaillance à réparer, à une faiblesse à dépasser. Or, L'Arche accueille une forme de fragilité irréparable, celle du handicap mental. Et c'est peut-être la raison pour laquelle L'Arche a pu développer une approche positive et non réparatrice de la fragilité. Ce manque radical et impossible à combler qui constitue le handicap mental, déplace d'emblée la relation du registre du savoir faire et de la puissance à celui de l'insuffisance et de l'impuissance. Certes, la fragilité peut susciter une attitude de condescendance et une relation de dépendance et de domination mais elle peut aussi dévoiler et révéler la fragilité de celui qui semble fort. C'est seulement à partir de la reconnaissance de la fragilité réciproque qu'une véritable interdépendance peut se construire. L'approche positive de la fragilité nous dit que la force du lien social ne réside pas seulement dans le partage de nos compétences, de nos puissances et de nos savoir-faire, mais aussi et surtout, dans la capacité à avouer et à mettre en commun nos manques.

L'approche positive de la seule présence

C'est dans le livre de Jean Vanier, intitulé « Les signes du temps », que j'ai perçu la force et l'épaisseur de l'expérience de la présence au sein de L'Arche. La blessure portée par la personne avec un handicap mental n'est pas celle d'un « trou dans la tête » comme disait Julie dans le film « L'épreuve des mots », mais celle de l'humiliation que ce trou suscite et qui fait s'entendre dire à longueur de journée « tu es débile ». Et Jean Vanier dit que la seule chose qui permet de transformer l'humiliation en humilité, c'est la présence de quelqu'un qui tout simplement se tient là, sans juger, dans le silence de la proximité.

Dans nos sociétés, la reconnaissance individuelle est surtout associée au savoir-faire et à un savoir-faire bien standardisé par des diplômes officiels et des critères précis de réussite (salaire, niveau de responsabilité, cadre de vie, ...). Quand on ne remplit pas ces critères et qu'on est en dehors de la norme standard, on devient très vite un « handicapé social », humilié par le regard méprisant d'autrui. A la différence du handicapé mental, le handicapé

social peut redevenir une « personne normale ». Et pourtant, la blessure de l'humiliation ne pourra jamais être effacée par la normalisation de sa conduite. C'est seulement la présence inconditionnelle de l'ami, qui peut aider à cicatriser une telle blessure. Et c'est peut-être, parce que le handicap mental n'est pas « normalisable », que L'Arche nous rappelle avec une radicalité extrême que la présence n'a d'équivalence avec aucun type de savoir-faire.

L'utilité sociale de L'Arche acquiert une dimension anthropologique à travers cette triple inversion de l'expérience de la tension, de la fragilité et de la seule présence. Car ces inversions révèlent quelque chose de fondamental sur l'humanité des êtres humains : c'est dans sa capacité à se mettre toujours en mouvement, à créer de véritables relations d'interdépendance et à être à côté d'autrui sans juger et sans condition que réside le plus précieux de la nature humaine. Dans une société où, au contraire, ce sont la sécurité, l'autosuffisance et le savoir-faire qui constituent les principaux critères pour considérer une vie humaine comme bonne, L'Arche donne à voir une autre manière de penser l'humain.

2.2 – Utilité au niveau politique : trois formes singulières d'action collective

L'utilité de L'Arche est associée à une certaine conception de l'humain mais également à une certaine conception de la vie collective. C'est en ce sens qu'on peut parler d'une dimension politique dans le projet de L'Arche. Et pour rendre compte de la spécificité de L'Arche à ce niveau, nous avons choisi le terme de « pilier ». L'art de vivre ensemble à L'Arche peut être rapproché de l'image d'une cathédrale : ce sont les piliers qui donnent de la hauteur à la voûte. Plus les piliers sont solides, plus la voûte est haute, et plus la lumière de l'extérieur rentre et circule à l'intérieur. Les piliers sont les fondements qui permettent au projet général de prendre de la hauteur et de se concrétiser dans de multiples projets communautaires qui ont une base commune mais qui revêtent des modalités diverses. Les piliers constituent cette base commune sur laquelle ensuite la créativité peut se déployer.

Nous avons identifié quatre piliers à la base de la structure : un pilier transversal et trois piliers particuliers. Ce pilier transversal fait référence à la fragilité évoquée plus haut, entendue comme *fragilité au centre du vivre ensemble*. Si la fragilité est au centre de L'Arche, ce n'est pas parce que l'accueil des personnes avec un handicap mental constitue sa finalité première, mais parce que toute la manière d'organiser la vie ensemble dans les communautés est fondée sur la fragilité et sur ce qu'elle rend possible. De ce fait, ce n'est pas la fragilité de la personne avec handicap qui est au centre, mais la fragilité de tout un chacun. C'est la fragilité comme fondement d'une véritable relation d'interdépendance. C'est la fragilité comme rendant possible ce que Jean Vanier appelle « le sacrement de la rencontre ».

Construire la vie en commun sur la base d'une fragilité partagée, pas seulement sur celle des acquis communs ou des compétences complémentaires constitue un principe de base différent de celui de la plupart des institutions. Plutôt que de partir des compétences à mettre en commun, on part des fragilités à partager. La relation qui se tisse est très différente dans un cas et dans l'autre : si dans le premier cas, on commence par dire ce qu'on peut apporter au projet commun, dans le second, on commence par dire : « j'ai besoin de toi ». Mettre la fragilité au centre du vivre ensemble, c'est encore une fois inverser l'ordre naturel des choses : c'est commencer par avouer un manque et par reconnaître que l'autre, aussi faible qu'il puisse apparaître, est toujours porteur d'une richesse unique.

Autour de ce pilier central, on retrouve trois autres piliers sur lesquels se dresse le projet de L'Arche : le modèle de gouvernance, la dimension volontaire du travail, et la dimension spirituelle. Chacun de ces piliers révèle une spécificité sociétale particulière du projet de L'Arche. Il ne s'agit pourtant pas de dire à travers ces piliers ce qui est commun à toutes les communautés de L'Arche, car ces piliers sont vécus différemment dans les communautés,

mais de souligner des caractéristiques du projet général qui ont un impact spécifique dans la société¹.

Le modèle de gouvernance : une logique « communautaire » de l'exercice du pouvoir

Que ce soit pour le choix des responsables au niveau des communautés ou des coordinateurs au niveau régional, ainsi que pour la détermination des normes générales qui régulent la vie de l'association, comme par exemple, la politique des salaires, L'Arche a instauré un *système de consultation et de discernement* individuel et collectif qui donne une identité particulière à la structure. Ce processus permet une large participation des membres à la prise des décisions, et notamment des personnes avec handicap mental, qui autrement en seraient exclues. Le processus permet une plus grande appropriation de la décision finale par l'ensemble des personnes qui devront par la suite s'y soumettre. Mais il ne supprime pas pour autant la tension entre l'instance ou la personne qui tranche à la fin du processus, et tous ceux qui ont pris part à la démarche. Le discernement collectif rend possible une forme d'élaboration commune et progressive de la décision, qui permet de prendre en compte les différents avis et de construire petit à petit un avis collectif sans pour autant faire disparaître complètement les divergences entre les uns et les autres, ni la nécessité de trancher pour celui qui en a la responsabilité. Le processus permet une approche plus collective du pouvoir articulant d'une manière singulière responsabilité individuelle et responsabilité collective.

Par ailleurs, une *structuration particulière des instances de coordination et de direction* caractérise également l'exercice du pouvoir à L'Arche. Un rôle singulier est attribué notamment au conseil d'administration de chaque communauté. Ce conseil qui est chargé en général dans les associations de fixer les grandes orientations, prend à L'Arche une fonction d'accompagnement plutôt technique, laissant aux membres de la communauté, notamment au conseil communautaire la responsabilité de définir les grands axes d'action. Ce conseil communautaire auprès du Responsable de communauté a un statut particulier : une sorte d'hybride entre le rôle habituel détenu par la direction générale et le conseil d'administration dans une institution classique. Ce mode de gouvernance incarne ainsi, non sans tension, le double statut de L'Arche, à la fois communautaire et associatif. Il associe des logiques différentes de l'exercice du pouvoir, articulant horizontalité et verticalité dans la prise de décision.

Enfin, ce processus collectif de discernement et cette structuration des instances de décision, se traduit par une double exigence à l'égard de ceux qui travaillent à L'Arche. Ils doivent se reconnaître comme appartenant à sa grande famille tout en étant efficaces dans le service rendu. Ce double statut de membre et d'opérateur se retrouve dans toute institution, du fait que toute institution est une communauté de personnes réunies autour d'un projet commun. Mais à L'Arche, le groupe n'est pas seulement une communauté de projet mais également une communauté de vie, et de ce fait l'appartenance au groupe intègre toutes les dimensions de la personne et non seulement celles nécessaires pour contribuer au projet commun. Une salariée de L'Arche nous disait sa résistance à prendre du temps pour déjeuner avec les autres salariés avant de découvrir ce que ce temps « perdu » apportait au niveau de la qualité des relations, et par ce biais, au niveau de l'efficacité du service rendu. L'Arche met ainsi en évidence que la gouvernance des personnes qui travaillent ensemble ne peut pas se réduire à une distribution efficace des tâches et à une concertation stratégique. Même pour les salariés qui ne partagent pas la vie des autres membres de l'institution, la personne ne peut être réduite à son travail. Le mode de gouvernance d'une structure peut aider à unifier la personne ou au contraire à la cliver. La dimension communautaire de L'Arche est sans doute plus attentive que d'autres institutions à la dimension intégrale de la personne, autant de la personne accueillie que du salarié et du volontaire. Bien sûr, l'appartenance communautaire

¹ Pour chacun de ces trois piliers, je vais signaler de quelle manière je perçois leur utilité sociale, mais dans le cadre d'un document public, il faudrait les compléter par une description de la forme que chacun de ces piliers prend au sein de L'Arche, en reprenant par exemple les présentations réalisées à la session de Lille.

peut étouffer, et l'unité être ressentie comme uniformisation. Encore une fois, c'est la tension entre appartenance et fonction qui est salutaire.

Un dernier élément à souligner en termes de modèle de gouvernance et d'exercice du pouvoir est la place du fondateur dans la structure. Jean Vanier, fondateur de L'Arche, constitue toujours une référence majeure pour les membres de la structure et pourtant il n'occupe aujourd'hui aucun poste de décision. Il a su lâcher prise et laisser que d'autres, à leur manière, prennent la conduite du projet. Ce déplacement du fondateur du centre vers la périphérie, est peut-être le signe le plus fort de l'exercice d'un pouvoir véritablement collectif et communautaire. Un signe que je qualifie de « prophétique » pour le monde d'aujourd'hui où l'on voit en général l'expérience contraire : un pouvoir qui finit par faire croire à celui qui l'exerce qu'il est indispensable.

Le modèle de gouvernance de L'Arche à travers notamment son processus de discernement, l'organisation de ses structures de décision, la gestion du personnel et la place du fondateur, présente à la société une manière particulière de faire institution. La dimension communautaire qui fonde son modèle de gouvernance produit notamment trois effets qui sont aujourd'hui recherchés dans tout processus d'institutionnalisation :

- une logique institutionnelle fondée sur la confiance : des relations à l'interne de la structure qui ne sont pas seulement contractuelles mais qui relèvent également d'une relation d'alliance.
- une interdépendance positive entre individuel et collectif : le collectif vécu comme source de bien-être individuel et non pas uniquement comme sacrifice de l'intérêt individuel.
- une décision collective prise avec des personnes très différentes en besoins, en ressources, en type d'intelligence, en intérêts, en expérience de vie.

L'Arche a déjà fait ses preuves en termes de création institutionnelle, ayant largement contribué à la reconnaissance juridique du volontariat. Il s'agit là d'un bon exemple de figure hybride entre le statut salarié et le statut bénévole, autrement dit, entre la logique entrepreneuriale et la logique associative. Cet entre-deux est lié à l'expérience communautaire qui marque l'identité de L'Arche et qui induit un modèle particulier de gouvernance. Un modèle qui produit des formes nouvelles d'action et de décision collective, fondées sur la confiance.

L'utilité sociale de ce modèle de gouvernance propre à L'Arche reste à évaluer et c'est justement le but du travail entrepris. Mais on peut dire que sa définition et son expérimentation apparaissent déjà comme pouvant contribuer à la recherche de nouvelles manières de penser et d'organiser la vie collective. La recherche d'un modèle de développement qui soit durable, ne relève pas seulement d'une gestion raisonnable des ressources naturelles. C'est surtout la manière de vivre ensemble en tant que société qui est aujourd'hui interrogée et à ré-inventer. Au niveau des territoires, on voit apparaître de nombreuses expérimentations de démocratie participative (conférences de consensus, jurys citoyens, enquêtes et débats publics, budgets participatifs, conseils de quartier...). Au niveau des activités économiques, le domaine de l'économie sociale et solidaire développe et teste aussi différents modèles de gestion démocratique (coopérative, mutuelles, associations, entreprise sociale,...). Le modèle de gouvernance de L'Arche pourrait contribuer à cette recherche. Son expérience de processus de discernement pourrait contribuer à penser une *pédagogie du choix collectif*.

Le volontariat : une approche originale des compétences

Un autre pilier sur lequel se dresse le projet de L'Arche est le volontariat, c'est-à-dire, le choix volontaire de vivre avec des personnes avec un handicap sans réduire cet engagement à la seule dimension du travail. En ce sens, le volontariat concerne aussi bien les volontaires que les salariés.

Les volontaires (statut service civique) sont pour la plupart des jeunes, originaires de pays différents, qui acceptent de partager la vie d'une communauté pendant au moins un an. C'est une pause dans leur projet de vie, d'étude ou de travail qui leur permet de faire une

expérience de vie en commun, de découvrir une réalité particulière comme celle du handicap mental, et de prendre ainsi le temps de réfléchir sur la suite à donner à leur projet personnel et professionnel.

Les assistants (statut salarié) sont des employés de L'Arche. Ils peuvent vivre dans les foyers ou à l'extérieur, mais ils ont tous une conception du travail qui ne se réduit pas aux tâches qui sont censées être rémunérées par le salaire. Leur travail, comme l'activité des volontaires, inclut également une dimension de gratuité. C'est-à-dire qu'il fait l'objet d'une forme de réciprocité qui n'est pas exclusivement monétaire. Ce que nous appelons ici volontariat fait référence à cette forme de réciprocité non monétaire, à cette part de gratuité, présente autant chez les volontaires que chez les assistants salariés.

Deux aspects semblent importants à souligner en termes d'utilité sociale : l'impact de l'expérience communautaire sur le volontariat et l'impact de la présence du volontariat sur le projet de L'Arche.

En termes d'impact de l'expérience communautaire sur le volontariat, L'Arche constitue le cadre d'une véritable expérience éducative. Certes, L'Arche ne se présente pas comme une structure de formation au sens classique du terme, et pourtant elle contribue à l'éducation, autant initiale que continue. L'étymologie du mot éduquer renvoie à l'idée de « faire sortir », « conduire dehors ». En ce sens, la présence des volontaires à L'Arche s'inscrit parfaitement dans cette logique, car il s'agit d'une expérience qui sort le jeune de son quotidien habituel, de son cadre de vie, de sa famille et de son milieu, et le plonge dans un univers particulier, où il ne sera pas reconnu en fonction des connaissances ou des compétences acquises mais plutôt en fonction de sa capacité relationnelle ou de sa qualité de présence. Quant à l'assistant, même s'il est reconnu dans la structure par une expertise professionnelle particulière, son travail ne se réduit pas à la mise en application de cette expertise, mais il est censé intégrer et privilégier également la dimension relationnelle.

L'Arche offre autant au volontaire qu'à l'assistant un cadre qui n'est pas marqué par la logique concurrentielle qui prédomine en général dans les lieux de formation ou de travail, un cadre où la fragilité n'est pas vécue comme faute ou défaillance mais comme base pour construire de l'interdépendance. L'Arche accueille souvent des « bras cassés », des jeunes blessés par la vie qui ont du mal à trouver leur chemin. Elle permet à la plupart de ces jeunes de se remettre debout, elle joue un rôle de résilience à leur égard. Et dans tous les cas, qu'on soit volontaire ou assistant salarié, on ne sort pas indemne de L'Arche. L'expérience ouvre à certains de nouveaux horizons professionnels, elle offre la possibilité de découvrir la vie collective, elle confronte d'une manière radicale à la différence. Le volontariat à L'Arche est une école de vie, y compris pour les salariés.

Cette expérience éducative ne fait pas partie des finalités de L'Arche et pourtant elle constitue un effet produit par le projet à travers la manière d'articuler travail et vie. L'utilité sociale de L'Arche en termes de contribution à l'éducation des volontaires et des assistants reste à mesurer, mais l'impact est déjà visible à travers l'évaluation que les jeunes volontaires font à la fin de leur séjour. On pourrait dire que L'Arche offre une approche particulière des compétences. L'excellence ne se définit pas par rapport à des critères standards fixés par des experts, mais elle apparaît plutôt liée à la possibilité de trouver sa place dans le monde. La compétence apparaît liée au savoir-être plutôt qu'au savoir-faire.

Ensuite, il y a également une source d'utilité sociale pour la structure elle-même, et pas seulement pour le volontaire et pour l'assistant salarié. Le fait de faire appel pour l'accueil des personnes avec handicap à des personnes qui ne sont pas des professionnels dans le domaine du médico-social, ainsi que de ne pas valoriser uniquement l'expertise technique chez les professionnels, donne une couleur particulière au projet. Cette dimension moins technique et plus relationnelle du service rendu transforme la « prise en charge » en véritable « accueil ». Elle met bien en évidence cette dimension humaine que devrait avoir tout travail technique, surtout quand il concerne le domaine social. Elle montre que le souci de l'autre ne peut pas se réduire à des actes médicaux ou éducatifs ou d'assistance sociale, aussi performants soient-ils. Cette dimension relationnelle et gratuite associée au service rendu introduit par ailleurs une certaine « égalité » entre l'accueilli et l'accueillant. De ce fait, on passe d'une structure marquée par la relation expert-bénéficiaire à une structure qui est plutôt identifiée par le

projet collectif, par ce qu'on vit ensemble, et pas seulement par le service que certains rendent aux autres. L'utilité sociale du volontariat pourrait ainsi se traduire en termes de révélation d'un nouveau type de compétences nécessaire à tout travail collectif : la compétence de celui qui relie des personnes avec des savoirs et des responsabilités différentes et qui permet à un groupe humain de ne pas se réduire aux savoir-faire qu'il réunit.

Dans un sens comme dans l'autre, que ce soit pour le volontaire, pour l'assistant salarié ou pour la structure, il y a toujours un effet en termes de compétences : émergence et découverte de compétences, autant au niveau personnel qu'institutionnel, qui ne se réduisent pas aux compétences techniques. Il serait intéressant de confronter cette approche des compétences mises en évidence par L'Arche avec l'idée de « capability » introduite par Amartya Sen et qui renvoie à la capacité d'être et de devenir, à partir de laquelle toute une vision nouvelle du développement est élaborée. Les compétences révélées à travers l'expérience de L'Arche deviendraient ainsi une manière différente de penser et d'évaluer le développement économique et social d'une structure, voire d'une population.

La dimension spirituelle : une expérience humaine de la transcendance

Un troisième pilier de L'Arche a été associé à sa dimension spirituelle. Elle marque le projet depuis sa fondation à travers les deux figures qui sont à son origine, Jean Vanier et le père Thomas. Tous les deux, habités fortement par la foi chrétienne, vont associer le fondement du projet à cette dimension religieuse. Or, le développement des communautés a conduit à l'intégration progressive de personnes d'autres confessions religieuses ainsi que de non-croyants. Cette expérience d'ouverture à d'autres croyances religieuses et humaines a mis en lumière une dimension spirituelle associée au projet qui ne se réduit pas à la spiritualité chrétienne. Autrement dit, elle a permis de mieux mettre en lumière une dimension profondément humaine de la spiritualité chrétienne, qui peut être partagée avec d'autres expériences religieuses. Cette dimension spirituelle n'est donc pas associée à une foi religieuse particulière mais elle révèle quelque chose d'inhérent à la nature humaine : le fait de se reconnaître inscrit en quelque chose de plus grand que soi-même et de faire ainsi une expérience de transcendance, qui n'est pas nécessairement reliée à une divinité ou à une forme particulière du sacré.

Cette dimension spirituelle s'exprime dans les communautés de L'Arche notamment à travers la place accordée à la célébration : célébration religieuse et célébration de la vie en général. La capacité de transformer chaque événement de la vie individuelle ou collective en motif de fête est une expression de cette dimension spirituelle, qui fait place à quelque chose qui échappe au registre de l'utile, du nécessaire et de l'efficace et qui se situe plutôt au niveau du symbolique et de ce qui donne du sens et du plaisir. La célébration religieuse s'inscrit également dans ce registre où l'être ensemble ne se réduit pas au fait d'être mieux pris en charge, mais exprime le goût de l'autre, celui qui se trouve tout proche, et le goût de l'Autre, cette altérité radicale qui permet d'élargir l'horizon au-delà de nos misères quotidiennes.

La célébration est toujours une manière de dire l'indicible. Or, les célébrations religieuses organisées à partir d'un rituel particulier même si elles permettent de rassembler au-delà des différences culturelles, font parfois oublier cette dimension indicible, insaisissable, radicalement transcendante. Le rite parfois prend la place du sacré, l'image la place de la divinité, le symbole la place de ce qui veut être simplement évoqué. C'est l'icône qui devient idole. La célébration avec des personnes qui à cause de leur fragilité ont du mal à suivre des rituels préétablis, ouvre la possibilité, de manière en général très spontanée, à des expressions libres et nouvelles de cet indicible qu'on célèbre ensemble. Cette liberté et créativité d'expression aide à ne pas réduire la célébration au rituel et fait place, en général de manière très surprenante et inattendue, à cette expérience profondément humaine de se sentir inscrit dans quelque chose de plus grand que soi, quelque chose qui à la fois nous dépasse et donne du goût à la vie.

Or, la dimension spirituelle de L'Arche ne se limite pas aux célébrations. C'est l'expérience communautaire dans son ensemble qui l'incarne et qui révèle de ce fait la dimension

transcendante du collectif. Si la foi religieuse est associée à une transcendance divine, on peut dire que l'expérience communautaire est associée à l'expérience d'une transcendance humaine. Comme la foi religieuse, la communauté marque l'identité de celui qui s'en réclame, mais en même temps le dépasse. Dans la communauté, on fait l'expérience de quelque chose à quoi on est relié mais qui nous transcende. Le collectif devient ainsi lui-même une expérience spirituelle en ce sens qu'il nous rappelle en permanence qu'il y a des choses qui nous font vivre et qui nous dépassent. Et pourtant, tous les organes qui gèrent du collectif, que ce soit au niveau associatif, au niveau de l'entreprise ou au niveau d'un territoire, oublient souvent que dans le nombre il y a toujours quelque chose qui ne fait pas nombre et qui échappe à toute maîtrise. L'expérience communautaire de L'Arche révèle d'une manière particulière cette dimension spirituelle et transcendante du collectif.

La fragilité extrême du handicap mental rappelle l'expérience humaine fondamentale de la limite. C'est parce que nous sommes tous des êtres limités et incomplets que l'expérience spirituelle prend du sens : elle nous emmène au-delà de nous mêmes, de notre force et de nos capacités, elle nous décentre et nous déplace, elle nous conduit ailleurs. Cette expérience de transcendance s'exprime à travers la foi religieuse, mais également à travers des réalités humaines, comme celle du collectif. Mais attention : un collectif qui se confond lui-même avec la transcendance devient tout de suite sectaire, de même qu'une foi qui établit une relation mécanique avec Dieu, devient idolâtrique. L'expérience de transcendance est une expérience profondément humaine, car associée à l'incomplétude et à la finitude de l'être humain. Si face à cette incomplétude, on fait appel à la foi ou au collectif pour combler le manque, on en devient esclave. Si, au contraire, la foi ou le collectif nous aident non pas à combler mais à engendrer le manque, ils nous libèrent, ou plutôt, ils libèrent notre capacité créatrice.

La dimension spirituelle de L'Arche fait vivre d'une manière particulière cette transcendance expérimentée grâce à, et non malgré, la limite. En termes d'utilité sociale, elle pourrait aider à penser une *éthique de la limite*.

2.3 – Utilité au niveau ontologique : trois nouvelles sources de valeur

Les trois piliers évoqués comme ayant une utilité au niveau politique – gouvernance, volontariat et spiritualité -, qui prennent forme à partir du pilier central de la fragilité placée au centre du vivre-ensemble - sont également porteurs d'un autre type d'utilité qu'on pourrait qualifier d'ontologique en ce sens qu'ils disent quelque chose sur le sens de l'existence. Dans les trois cas, ce sens dont ils sont porteurs, peut être exprimé en termes de « valeur ». Chaque pilier révèle ainsi une source de valeur particulière qui donne de l'épaisseur à l'existence et qui constitue de ce fait, une invitation à vivre.

L'originalité de ces trois sources de valeur est donnée par leur aspect paradoxal. Nous retrouvons à nouveau la référence à des polarités provoquant une tension qui est source de vie. La gouvernance est ainsi associée à une manière particulière de concevoir la valeur du collectif, comme limite et source du bien-être individuel. Le volontariat révèle d'une manière spécifique la valeur de la relation, comme dimension inutile et utile de la production d'un bien ou d'un service. La spiritualité donne à voir l'ambivalence de la valeur de la liberté, comme dépendance qui rend autonome.

Valeur du collectif : la limite qui devient source du bien-être individuel

Le collectif est souvent vécu comme une limite au bien-être individuel, incontournable dans la vie en société, mais supposant toujours une dose de sacrifice personnel. La politique sociale de l'Etat qui répond aux besoins sociaux de l'ensemble de la population suppose qu'on soit prêt à payer des impôts pour rendre à l'Etat les moyens d'agir. Le travail en équipe suppose toujours qu'on laisse la place à l'expression d'autrui même si on ne partage pas

complètement ses intérêts et sa vision du projet à mener ensemble. Le faire avec d'autres implique toujours de renoncer partiellement à une forme de bien-être et d'intérêt individuel.

Dans les communautés de L'Arche, il s'agit en plus de faire du collectif avec des personnes qu'on considère en général comme structurellement inadaptées à la vie en société à cause de leur handicap. Choisir de vivre avec elles ou de les accompagner relève d'une sollicitude particulière à l'égard de ceux qui sont spontanément mis à l'écart de la société pour ne pas avoir les compétences habituellement requises pour échanger, habiter, ou travailler avec d'autres. En vue de leur assurer des conditions dignes de vie, on accepte de renoncer à une certaine forme de bien-être individuel, celle qui procure par exemple, l'échange intellectuel.

Pourtant, la fragilité radicale et irréparable des personnes avec un handicap mental dévoile une fragilité consubstantielle à l'être humain, souvent occultée quand il s'agit de faire avec d'autres. Le processus de discernement mis en place à L'Arche, qui rend possible la participation des personnes accueillies dans la prise de décision communautaire, donne la possibilité à tous ceux qui participent, et notamment aux personnes considérées « normales », de faire place à leur propre fragilité, de prendre le temps qu'habituellement l'activité collective ne donne pas, de confronter son avis avec celui des autres, et de se laisser déplacer par l'avis des autres.

Le collectif change ainsi de statut : il n'est ni le lieu de compromis entre des intérêts individuels divergents, ni le lieu de prise en charge des plus faibles, mais il devient un lieu où le bien-être de chacun peut se construire et se déployer avec l'aide d'autrui. Le collectif peut induire une perte au niveau individuel, mais il permet le développement des potentialités individuelles qu'on ne pourrait pas déployer tout seul. Le collectif devient source de bien-être individuel, non pas parce qu'ensemble on peut plus que chacun tout seul, non pas parce que la force du groupe est plus grande que la force de chacun séparément. L'Arche nous dit au contraire que c'est le collectif qui, en faisant place à la fragilité de chacun, lui permet en confiance de la dévoiler et de la partager, ce qui génère une force nouvelle. La faiblesse très visible du handicap mental permet aux faiblesses moins visibles de se montrer et de s'exprimer. C'est la capacité de partager nos manques autant que nos acquis, qui donne au collectif une force particulière. C'est la force de l'engendrement plutôt que celle du rassemblement.

La valeur du collectif que L'Arche donne à voir n'est ni celle du renforcement de nos forces individuelles ni celle de la compensation de nos faiblesses personnelles. C'est la valeur du collectif qui féconde nos fragilités singulières.

Valeur de la relation : de l'inutile qui rend utile

La relation est souvent située du côté de l'inutile, en tout cas la relation gratuite qui ne vise aucun résultat particulier. Il y a des relations qui ont une grande valeur économique comme celle entre le vendeur et le consommateur ou celle du conseiller financier avec son client. Mais la relation amicale et fraternelle qui n'est pas associée à une finalité précise, relève de la valeur humaine mais pas économique. Si en plus, cette relation amicale a lieu avec une personne avec handicap mental, l'inutilité est encore plus évidente et radicale. De fait, à L'Arche on revendique la valeur de l'inutile. Dans des sociétés où chacun est évalué en fonction de son utilité en termes de résultats obtenus (les diplômes acquis, les bénéfices réalisés, le nombre de personnes soignées...), revendiquer la valeur de l'inutile est une manière de rappeler que la vie ne se réduit pas à ce que l'on produit.

Je pense pourtant que la valeur de L'Arche ne réside pas tant dans le fait de rappeler l'importance de l'inutile mais en ce qu'elle révèle surtout une autre manière de penser l'utilité. Associer L'Arche à l'inutile pour montrer que la vie ne se réduit pas à ce qui est utile, c'est rester dans une approche duale de la vie et de la société. C'est affirmer qu'il nous faut les deux, tout en acceptant qu'il y a, d'un côté ce qui est utile et, de l'autre, ce qui est inutile. Il me semble, au contraire, que l'apport de L'Arche c'est de déplacer la signification de ce qui est utile.

L'impact de L'Arche sur les volontaires qui leur permet de découvrir des compétences qui se situent plus au niveau relationnel que technique, plus au niveau de l'être que du faire, plus au niveau du lâcher prise que de la maîtrise, dit quelque chose de particulier sur ce qui est utile. En effet, l'utile n'apparaît pas associé à l'obtention d'un résultat mais à une forme de présence. Il ne s'inscrit pas dans la logique instrumentale de cause à effet entre un moyen mis au service d'une fin, mais dans celle qui fait place à l'inattendu. Il n'est ni quantifiable, ni mesurable, mais il fait grandir et mûrir. On pourrait dire alors que la présence, l'inattendu et la maturité sont de l'ordre de l'inutile. Je pense au contraire que c'est une autre manière de penser l'utilité. C'est l'utilité de ce qui n'est ni fabriqué, ni prévu, ni calculé. La relation en fait partie, car elle échappe souvent à notre volonté, à nos attentes et à nos calculs. Elle se situe au-delà de ce qui peut être intentionnellement produit. Est-elle de l'ordre de l'inutile ? Je ne le crois pas car c'est elle qui donne au produit créé, au résultat obtenu, une valeur particulière. Une connaissance acquise a la valeur objective du crédit ou du diplôme obtenu et pourtant c'est la relation entre l'enseignant et l'étudiant qui va lui donner une valeur particulière et déterminer la manière dont l'étudiant va l'incorporer et la mobiliser. Un produit fabriqué a une valeur associée à son coût de production et pourtant c'est la relation entre le vendeur et l'acheteur qui va différencier et donner une valeur spéciale au bien. Dans un cas comme dans l'autre, l'utilité accordée à la connaissance acquise ou au produit acheté, relèvent en partie de quelque chose qui échappe à l'effort, à la prévision et au calcul et qui est de l'ordre de la relation.

L'Arche révèle avec une radicalité extrême l'utilité de ce qui habituellement est considéré comme inutile. Une utilité qui n'est pas de l'ordre du fabricable, du prévisible et du mesurable. Une utilité qui n'est pas associée à une valeur instrumentale mais relationnelle.

Valeur de la liberté : la dépendance qui rend autonome

La liberté est souvent associée à l'idée d'être quitte de tous et de ne dépendre de personne. Pouvoir faire ce qu'on veut sans limite et sans entrave est considéré comme une expérience de liberté. Ceci suppose qu'on est capable de définir tout seul ce qu'on veut. Cette conception de la liberté implique que l'être humain est autosuffisant, en tout cas pour identifier ses besoins et définir ses préférences. Dans la réalité, on sait bien qu'on ne sait pas toujours ce qu'on veut et que quand on le sait, on ne sait pas toujours comment l'obtenir. Cette insuffisance nous rend dépendants des autres. Et cette dépendance est donc vécue comme un manque de liberté.

La spiritualité nous fait faire cette expérience de dépendance d'une manière particulière, nous rappelant qu'il y a des choses qui échappent à notre capacité de maîtrise et de contrôle. Nous dépendons en partie de quelque chose qui nous dépasse. Or cette dépendance peut être une source de liberté. Le fait de se sentir inscrit dans quelque chose de plus grand que soi, qui échappe à notre contrôle, libère de l'angoisse de sentir que tout dépend de nous. Ce n'est pas une dépendance qui nous enlève la responsabilité de nos actes. C'est une dépendance qui nous rappelle que tout en étant les derniers responsables de nos actes, leur résultat ne nous appartient pas. Si le résultat est réussi, cette dépendance nous empêche de croire que la réussite relève de notre seul mérite. Si le résultat est un échec, la dépendance nous empêche de sombrer dans la culpabilisation. C'est en ce sens que la spiritualité comprise comme dépendance peut être libératrice.

Or, la dépendance peut aussi rendre esclave. Si elle est vécue comme une forme de déterminisme qui s'impose de manière arbitraire sur nous. Si on attend qu'elle vienne combler nos manques et compléter nos insuffisances. Si on lui accorde un pouvoir magique. La spiritualité qui produit cette forme de dépendance devient idolâtrique et aliénante.

L'Arche donne à voir une expérience extrême de dépendance. La personne handicapée mentale est très dépendante d'autrui. Et pourtant L'Arche arrive à inverser cette dépendance et à montrer la force de la réciprocité. L'expérience communautaire ne rend pas la personne handicapée plus indépendante, mais plus interdépendante. Dans les foyers on ne sait pas

toujours qui est l'accueilli et qui est l'accueillant. Et quand à l'extérieur, ils sont deux par deux, main dans la main, on ne sait pas toujours qui est la personne handicapée et qui est l'accompagnant. C'est juste un petit signe qui donne à voir la réciprocité et l'interdépendance de la relation au sein de L'Arche. Une réciprocité qui n'est ni symétrique ni équivalente. Elle n'est pas de l'ordre du don / contre-don mais de ce qui circule de manière permanente entre deux personnes et qui fait que chacun se sent à la fois donateur et récepteur. Une réciprocité qui n'est pas mesurable car elle relève de la surabondance. Et je dirais volontiers que cette dépendance qui devient interdépendance relève de l'expérience spirituelle.

Nous avons auparavant associé la spiritualité à l'expérience de transcendance, en disant qu'elle peut être humaine ou religieuse. Nous avons évoqué le collectif comme une forme particulière de transcendance humaine. Le collectif à L'Arche prend justement cette forme d'interdépendance entre accueillant et accueilli. Et si l'interdépendance est possible c'est que la relation entre eux ne relève pas uniquement de ce qui est contrôlable. Si la relation s'inscrivait seulement dans le registre du contrôlable, elle ne pourrait pas dépasser le stade de dépendance unilatérale. S'il y a interdépendance c'est que l'échange se fait à un autre niveau. Et j'associe volontiers cet autre niveau à celui de la spiritualité. Je ne dis pas que c'est spirituel parce que « non rationnel ». Je dis que c'est spirituel parce que cette interdépendance touche chez l'un et l'autre quelque chose d'existentiel.

L'Arche montre ainsi que l'autonomie n'est pas de l'ordre de l'indépendance mais de l'interdépendance. Et que c'est l'interdépendance qui ouvre la place à la dimension spirituelle car elle attache et détache à la fois, elle relie et délie en même temps. C'est une expérience de transcendance qui rend libre.

L'utilité sociale de L'Arche a ainsi été déclinée à trois niveaux : anthropologique, politique et ontologique. L'Arche dit quelque chose sur le sens de l'humain, sur le sens du vivre ensemble et sur le sens de l'existence. La fragilité extrême du handicap mental révèle à quel point la fragilité est au centre de la vie humaine, individuelle, collective et spirituelle. Et si L'Arche est utile à la société ce n'est pas seulement parce qu'elle prend en charge cette fragilité mais surtout parce qu'elle montre que la fragilité ouvre l'espace d'un nouveau possible, au niveau individuel, relationnel et institutionnel.

3 - OUVERTURE ET SUITE

Situer la fragilité au centre du vivre ensemble c'est bien autre chose que de prendre soin de la fragilité. C'est ouvrir un nouveau possible. Ce nouveau possible n'est pas un îlot idéal où tout le monde s'aime. C'est au contraire, un lieu qui fait place à la tension et aux sentiments contraires, un lieu qui révèle nos manques et nos incomplétudes, un lieu d'incertitude et d'insécurité. La différence tient à ce que dans ce lieu la tension peut faire entendre une promesse, le manque peut devenir lieu d'alliance, l'incertitude peut faire place à la création du radicalement nouveau. Aucune garantie, juste un nouveau possible.

Poser la question de l'utilité sociale de L'Arche, c'est chercher des mots pour dire ce nouveau possible : une autre manière de dire les "compétences" individuelles, une autre manière de dire le "pouvoir" du collectif, une autre manière de dire la "transcendance" qui rend libre.

Un mot a été évoqué par Dominique Balmay qui pourrait servir pour dire ce nouveau possible : le mot de fraternité. Le mot fait partie de la devise républicaine mais à la différence de l'égalité et de la liberté, il n'a jamais pu être traduit sous forme de loi. Pourquoi ? Parce qu'il est d'une autre nature. Reprenant Catherine Chalié, Dominique Balmay affirme que la fraternité n'est pas un fait mais une espérance. Et à la suite de Paul Thibaud, il dit que la fraternité parce qu'elle est d'une autre nature fonde liberté et égalité en les mettant en relation. Cela dit bien un nouveau possible qui résonne fortement avec le projet de L'Arche. Peut-être l'utilité sociale de L'Arche consiste-t-elle à donner un visage à cette fraternité, fondement du vivre ensemble mais insaisissable du point de vue du droit.